14 | 人力资源管理：关键人才成长

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 14:47 大小 13.56M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

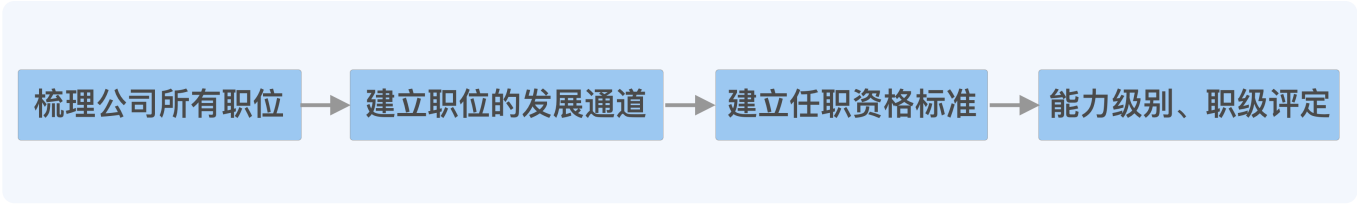
今天是第 14 讲。我们来探讨一下在变革中的关键人才，他们如何转型和成长。什么是关键人才呢？由于流程变革，我们呼吁普通员工，在变革中获得成长，那么就会有三类员工脱颖而出，一类是公司里非常需要的流程中的一条龙经理；一类是有能力的人、专业级别达到系统及其以上的，也就是我们讲的任职资格等级四级及其以上的人；另外一类就是干部。这三类人都是公司的关键人才，是决定战略和流程落地的关键人才。

任职资格体系建设的基本逻辑

如何培养和系统性地发现关键人才的能力，并且形成人才梯队，这就需要我们建立任职资格体系。任职资格体系实际上就是员工能力成长体系，它是基于以下逻辑进行建设的。

第一步，我们需要对公司的所有职位进行梳理。第二步，在梳理职位的基础上，建立每个职位的发展通道。根据员工从初做者到有经验者、到骨干、到专家、到资深、到权威，建立这一、二、三、四、五、六的成长路径。让一个员工应届毕业到公司，然后在成长的 10-12 年期间成为资深专家。

第三步，需要建立基于每一个职级上的任职标准。任职标准要基于知行合一的原则，建立每一个职级上的素质模型，同时包括知识技能标准和行为标准。这三大标准共同构成了任职资格标准，最后，我们将基于任职资格标准对每个员工的能力级别进行评定，来识别他所在的职级，同时也帮助他实现能力的可持续提高。



如何构建基于任职资格标准的认证体系

在下一个部分，我们来聊一聊如何构建基于任职资格标准的认证体系，我们将通过知识技能的评估和行为的认证，通过矩阵法来识别、评鉴每个员工所处的能力级别，同时帮助员工实现能力的可持续提高。最后与薪酬结合，把员工的薪酬从过去的窄带工资变成宽带工资，帮助他们在能力提高的同时，实现工资和股权的可持续提高。

刚才我讲的实际上就是任职资格体系。任职资格体系实际上就是能力体系，它和绩效管理共同构成了能效管理。任职资格体系实际上也是员工能力成长的体系，它帮助每一个员工去找到责任的定位，同时基于能力发展通道，实现自身不管是在职位内，还是走向管理者通道的，还是走向其他职位的发展，形成员工的可持续发展。

同时我们也通过认证的过程，帮助员工分析能力提高的空间，包括他的价值观、动机、情商、逆商，以及知识技能等。更重要的是，我们强调人力的本质就是知行合一，所以我们要强调在行为层面，评估员工的专业贡献、业务贡献、绩效贡献。通过全方位的评估，来分析员工提高的空间和改善的方向。

这就形成了一个人才的梯队。员工从应届毕业生的初做者，只能在单个模块内涉及工作，并且必须在别人指导下工作，走向员工成为有经验者，能够在单模块内精通，同时涉及多模块，其工作也不再由别人辅导，而是独立地重复完成。然后再走向骨干，能够在多个模块实现精通，同时在主动性、创新性、创造性方面，和前一个职位的职级有根本不同。直到走向四级，就是我们讲的单系统精通，通过单系统的精通，能够全方位地提高综合能力。

这一过程，就是我描绘的通过任职资格体系，能很好地去帮助每个员工实现能力的可持续提高，同时形成人才梯队。

另外，我要强调，人才是从枪林弹雨中成长的。有句话叫做“宰相必发于州郡”，一个优秀员工，他一定是在实践中、一线、客户界面获得能力提高的，而不是直接大学毕业，学历很高，就在总部工作，就在老板身边工作，这个培养路径是完全错误的。

所以我们强调员工要在一线中，基于海豚式的发展，扎得越深、跳得越高，帮助员工在枪林弹雨中成长，尤其是把员工放到变革中去，放到一条龙经理的位置上去，鼓励员工面向客户，负起责任来，强调他们是解决客户问题的主导者，而不是依靠领导。这就让员工们在枪林弹雨、腥风血雨中获得了成长，他们的实践能力在变革中获得了根本提高。

同时员工的成长要多方位的，不仅是实战，也包括了全方位的学习地图。这个学习地图，比如说带教式训练，比如说参与变革、读书、做老师，总之有各种手段和方法。我们鼓励一个员工多方位、全方位的实现成长。

同时我们要强调任职资格和绩效管理共同构成了能效管理。绩效管理关心的是结果，关心的是财务；能力管理关心的是过程，关心的是行为，尤其对于部分成长型的员工，虽然绩效是分水岭，但能力的成长比绩效更重要。所以我们要花大力气放在员工和干部的能力提升上，要通过价值观、素质模型、知识技能的改变，包括行为的不断实践，在这个过程中帮助员工提高。

任职资格也构成了员工可持续发展的通路，一个员工在成长的路径上，他可以选择在职位内发展，也可以选择走向别的职位，比如说我们之前讲过的铁三角模式里面，我们可以从交付经理走向方案经理，最终走向客户经理，客户经理未来可以走向市场经理，这样的话，多个职位之间的一条龙经理，就构成了员工的发展通道。这些都是我讲的通过关键的人才培养，来实现能力的可持续的提升。

绩效管理，推动关键人才能力提高

绩效管理这部分，我也要强调，要摒弃传统的绩效考核方式。要通过绩效管理，推动关键人才的能力提高，尤其是上级要跟关键人才直接沟通，帮助下级制定个人绩效目标，通过组织绩效的分解，落实到个人绩效，再通过过程的辅导和持续的改进，最终考核和评估。这样的话，就可以全方位去了解和认识一个员工，他到底是在能力方面，还是在绩效方面。

绩效形成的分水岭和能力是员工可持续发展的成功保障。这就构成了人力资源管理以奋斗者为本的核心，也就是我们评估一个员工是否是奋斗者，那就是能力要过关，价值观要过关，认同公司价值观，想干、能干，最终再通过绩效评价确认干成了，那他就是奋斗者。

我们强调人才就是满足职位要求的人，就是能够胜任工作的人。人才不是天才，人才不需要博士毕业。我们鼓励每一个员工都能够爱岗敬业，都能够干一行、爱一行，如果他在所在的职位上克己奉公、兢兢业业，并且为客户创造价值，那他就是人才。

所以关键人才的培养，也就是找到关键职位；在关键职位上，再通过人才发展通道任职资格体系，实现对员工的挖掘和成长。它跟之前我们讲的干部管理一样，就是放眼全公司，给每个员工成长的机会。

所以流程型组织变革最终带来了以奋斗者为本的组织变革，让每个员工去面对新流程，去执行和落地，这样的话也就实践了以客户为中心。 同时员工能力提升方向也不是空泛的，

而是用能不能执行流程，能不能落实流程中的要求，按照流程完成工作的标准，来评判是不是优秀员工。

讲到这里，我们把流程和组织基本实现了贯通，我们强调**流程决定了职位，职位决定了一个职位上员工的选、育、用、留**，尤其今天讲要通过任职资格，帮助员工实现能力成长，帮助员工在枪林弹雨中实现成长，这就构成了整个从流程到组织的完整变革逻辑。

总结

最后，我来做个小小的总结。今天我跟各位强调的是人力资源层面，支撑流程型组织的重要卫星系统，就是任职资格管理。我们通过任职资格管理，建立员工的发展通道和任职标准，再通过认证和评估的过程，来发现和提升关键人才，能够帮助关键人才形成人才梯队，不断地满足流程和客户的要求。我们强调整个流程变革的过程，必须以人才落地为指针，我们要综合员工的职位评定、人力发展通道、任职标准设计、认证和薪酬接口，共同构成一个完整的人力资源体系。

后期我想跟你继续围绕着流程变革来分享关于薪酬激励体系。实际上薪酬激励体系也是要强调以能力和绩效为中心的，我们要用能力去匹配员工的工资和股权，要用绩效去对应奖金，通过全面薪酬的改革，让员工实现多劳多得、少劳少得、不劳不得。

任职资格体系显然是评定能力的核心王牌系统，同时也是实现未来薪酬打通的关键，这就让员工以后涨工资、要股票，不再是去找老板，而是去找流程，通过流程中员工的价值、能力评定，最终来确认员工到底是什么水平，再拿对应什么工资和薪酬，这就形成了一种相对公平性。

所以我们强调以客户为中心背后，这些系统性的卫星系统，是真正落地以客户为中心的关键。尤其是我们的干部和关键人才，应该在变革中改变提升，脱颖而出，我们呼吁每个人都应该在变革中获得成长。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 13 | 人力资源管理：干部如何转型

下一篇 15 | 人力资源管理：以奋斗者为本

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。